



班组长胜任能力丛书

2

班组长如何 **抓**质量

Quality

赛艾诺◎著



海天出版社



班组长胜任能力丛书

②

班组长 如何抓质量



赛艾诺◎著

海天出版社

图书在版编目(CIP)数据

班组长如何抓质量/赛艾诺著. —深圳: 海天出版社,
2007
(A2A班组长胜任能力丛书)
ISBN 978-7-80747-050-2

I.班… II.赛… III.生产小组—工业企业管理: 质量管理IV.F406.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第121165号

海天出版社出版发行
(深圳市彩田南路海天大厦518033)
<http://www.htph.com.cn>
责任编辑: 陈 炯(cj333@21cn.com)
电 话: 0755-83460617
廖 译(jlly359@yahoo.com.cn)
电 话: 0755-83460341
责任技编: 钟愉琼
邮购电话: 0755-83460397

深圳市希望印务有限公司印刷 海天出版社经销
2007年9月第1版 2007年9月第1次印刷
开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 11.75
字数: 70千 印数: 10000册
总定价: 120.00元(共6册, 本册20.00元)

海天版图书版权所有, 侵权必究。
海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。



前 言

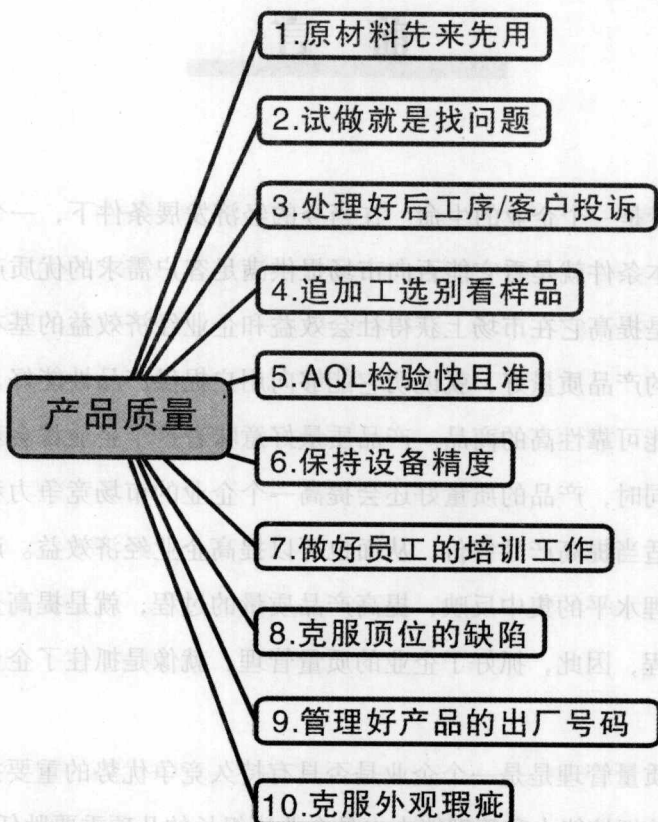
产品质量是一个企业的生命。在当今的经济发展条件下，一个企业生存和发展的基本条件就是看它能否向市场提供满足客户需求的优质产品。企业的产品质量是提高它在市场上获得社会效益和企业经济效益的基本途径。因为一个企业的产品质量好，就说明它能够向用户提供产品性能好、使用寿命长、使用功能可靠性高的商品。产品质量好意味着这个企业将会获得很好的社会效益。同时，产品的质量好还会提高一个企业的市场竞争力和市场占有率，甚至可适当提高产品售价，从而也可以提高企业经济效益。产品质量是企业综合管理水平的集中反映，提高产品质量的过程，就是提高企业整个管理水平的过程，因此，抓好了企业的质量管理，就像是抓住了企业的“牛鼻子”。

正因为质量管理是是一个企业是否具有持久竞争优势的重要指标。所以对产品质量的把控能力和管理能力也是企业班组长的几项重要胜任能力之一。

在生产活动中，产品不良是由多方面的原因造成的，不仅仅体现在生产现场这一部分，虽然产品不良的现象可以说是不可避免的，但是对于一个企业班组长胜任能力的判定不是看他是否创造了不良，而是看他是否有同类的不良事故多发、再发。因为一个好的班组长应该要从中学会在生产的各个环节配合其他的部门和人员做好防止或应对不良出现的措施，并逐渐具备相关的判断能力、思考能力、沟通能力和问题解决能力。

产品不良产生的原因具有多层次性，主要有设计、材料、现场作业、检

验、设备、物流等几个方面的原因所造成。此教材中主要结合班组长的工作实际，帮助各位生产制造型企业的班组长从以下十个点来深化自己的工作。



因此，只要我们能够在工作中吃透整个生产环节中的这五个问题，我们就能够将班组的质量工作抓出效果、抓出成效来。



目 录

前 言 / 1

班组长质量管理能力自我评估调查问卷 / 1

第 1 章 追根溯源——原材料先来先用 / 5

角色演绎 《为了六十一个阶级弟兄前传》，体会原材料使用的原则 / 7

原材料先来先用不能错 / 8

个案研究 如何处理原材料混乱的问题 / 9

个案研究 如何应对原材料混用的问题 / 10

特殊情况下无法先来先用的对策 / 12

第 2 章 试后才知道——试做就是找问题 / 17

产品试做知多少？ / 20

个案研究 如何让员工配合试做 / 22

个案研究 如何指导员工参与试生产工作的学习 / 22

密切跟踪试做不同阶段的工作内容 / 23

附：产品试做跟踪表 / 25



第3章 步步追踪——提防小错不断 / 29

4M1E, 员工犯错客观因素找线索 / 31

个案研究 如何避免员工连续犯错 / 34

个案研究 如何应对员工操作时看错数据 / 35

个案研究 如何应对情绪不稳定的员工 / 36

如何避免员工在工作中小错不断 / 37

愚巧化作业方法, 有效避免简单错误 / 38

第4章 在职培训——提升团队整体作业水平 / 43

让员工提升质量意识的三个理论 / 46

什么是标准作业书 / 48

个案研究 如何指导新员工? / 49

个案研究 如何对员工进行集体指导? / 50

个别辅导 + 集中指导 / 51

第5章 观察了解——关注内外客户需求 / 55

测试: 你是如何应对内部客户投诉的? / 58

专家教你, 留意内外客户投诉的危害 / 60

个案研究 如何应对后工序拒收不良产品 / 64

个案研究 如何应对后工序催要原料 / 65

把后工序当成客户的几个工作要点 / 66

第6章 减少抽检风险——AQL 快又准 / 69

活动体验: 轻松记忆, 品质知识呼叫转移 / 72



第7章 照“版”做事——追加工、选别看样品 / 81

追加工, 选别看样品的重要性 / 83

个案研究 如何进行样品的管理? / 85

个案研究 如何确定选别的样品? / 85

怎样确定样品? / 86

第8章 小心留意——缺席顶位有缺陷 / 91

员工缺席知多少? / 93

个案研究 如何应对多个岗位需要临时顶位的现象 / 95

个案研究 如何应对熟练工的顶位状况 / 95

个案研究 如何应对员工隐性缺勤的状况 / 96

避免顶位缺陷的几种方法 / 97

降低隐性出勤的有效方法 / 98

第9章 设备精度、产品号码一样也不能错 / 103

设置检查表, 跟踪大小各项工作内容 / 106

个案研究 如何保证及时校正生产测量设备 / 110

个案研究 如何确保设备精度? / 111

利用检查表, 跟踪仪器设备精度调校 / 112

出厂号码就是定位器 / 115

个案研究 产品号码出问题是否应该返工? / 117

第10章 质优货美——外观瑕疵要避免 / 121

外观瑕疵的定义及特点 / 124

个案研究 交货时遭遇外观瑕疵问题该如何解决? / 126 第7章

外观瑕疵判定及如何防止出现这一现象。 / 128 第8章

第11章 用图说话——QCT手法在工作中运用 / 135 第9章

特性要因图 / 138 第10章

柏拉图 / 142

层别法 / 146 第11章

查检表 / 149 第12章

散布图 / 150 第13章

直方图 / 155 第14章

管制图 / 168 第15章

小结 / 178 第16章



质量管理能力自我评估调查问卷

作答说明:

1. 在每一个方格中都有一项“班组长质量管理能力”，您要针对该项能力做两种评等。左方为“相关度”评等，也就是这一项能力对于您作为班组长的重要程度；右方是“专精度”评等，也就是您对这一项能力的熟练程度。两项评等均以 5 到 1 表示：

5……非常高 4……高 3……平均 2……低 1……非常低

2. 请在您选择的方格中划 x。例如，若您认为某一项能力对您现在的工作有非常高的重要性，而且您认为自己的专精程度只是普通，您的评等将会是：

相关度

☒	4	3	2	1
-------------------------------------	---	---	---	---

专精度

5	4	☒	2	1
---	---	-------------------------------------	---	---

1. 对于原材料使用的管理能力

- * 善于对原材料进行标识管理
- * 每次生产时都能够坚持原材料先来先用的原则
- * 当原材料使用过程中出现问题时，善于根据自己的经验对其进行适当的调整、处理

相关度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

2. 对于试生产的管理能力

- * 愿意给相关部门提供试生产上足够的支持，合理安排下属对试生产工作进行跟进。
- * 在试生产过程中，对员工进行充分的指导
- * 在试生产过程中，合理安排试生产与正式生产的关系，让两种生产不发生冲突。
- * 在试生产之后，能够从中总结经验，为下次生产提供足够的信息和资料。

相关度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

3. 防止员工犯错的能力

- * 配合公司目标、策略对员工进行引导。
- * 关注员工的情绪、员工工作的环境、操作工艺的难易程度、设备的使用和保养情况等是否符合要求。
- * 对犯错的员工进行合理的指点及批评。
- * 采用简单的办法避免员工犯错误。

相关度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

4. 以客户为导向的工作管理能力

- * 激励员工重视客户或下工序的工作需求，并尽量根据其需求进行生产。
- * 有效地划分员工的工作职责
- * 在工作需要时有效地与下工序或其他部门成员协作。
- * 当出现问题时积极改进，从自身开始找原因，不推诿责任。有效时间管理。

相关度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

5. 对 AQL 检查法的掌握程度

- * 合理利用 AQL 的方法节约工作时间，加强产品检验的准确率。
- * 建立准确的抽查乱数表。
- * 定时跟踪与各部门保持密切之沟通协调。
- * 对公司人力资源发展提供长短期建议与咨询

相关度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

6. 对现场设备操作的管理能力

- * 懂得教会下属如何使用和操作设备
- * 让员工熟练了解设备的保养要求
- * 对现场的设备精度进行跟踪，按期调试

相关度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---



7. 现场样品管理能力

- ★ 追加工、选别时严格按照样品执行
- ★ 让每一个操作人员根据样品，了解产品的可接受范围
- ★ 平常时对样品进行严格的管理，使其一直处于产品规定的保管条件下
- ★ 对于生产样品的有效期限进行跟踪，一旦过期，即时更换

相关度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

8. 工作教导能力

- ★ 激励员工的学习动机与兴趣。
- ★ 在工作中对员工采用有效的说明、示范及指导等方法。
- ★ 引导员工在学习的过程中充分表达意见，为其答疑解惑
- ★ 给机会让员工独立操作，同时细心观察员工工作
- ★ 让员工先学、再做、再练

相关度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

9. 员工缺席时保证产品质量的管理能力

- ★ 选择灵活好学、工作热情、出勤率高的员工作为全能工，进行重点培养
- ★ 采用简单有效的方法减少员工隐性缺勤的时间
- ★ 利用有效的识别管理跟踪顶位人员的工作质量

相关度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

10. QC7手法的运用能力

- ★ 了解 QC7 手法，懂得各手法的侧重点。
- ★ 懂得熟练运用其中两至三种手法来分析及解决产品质量问题

相关度

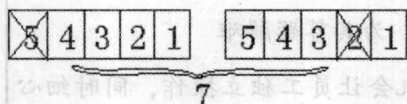
5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

专精度

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

结 论

您需要优先考量训练或发展的项目，应是那些“相关度”高而“专精度”低的能力。



任何一项能力若其“相关度”与“专精度”间隔 6 格以上，（例图所示为 7 格），

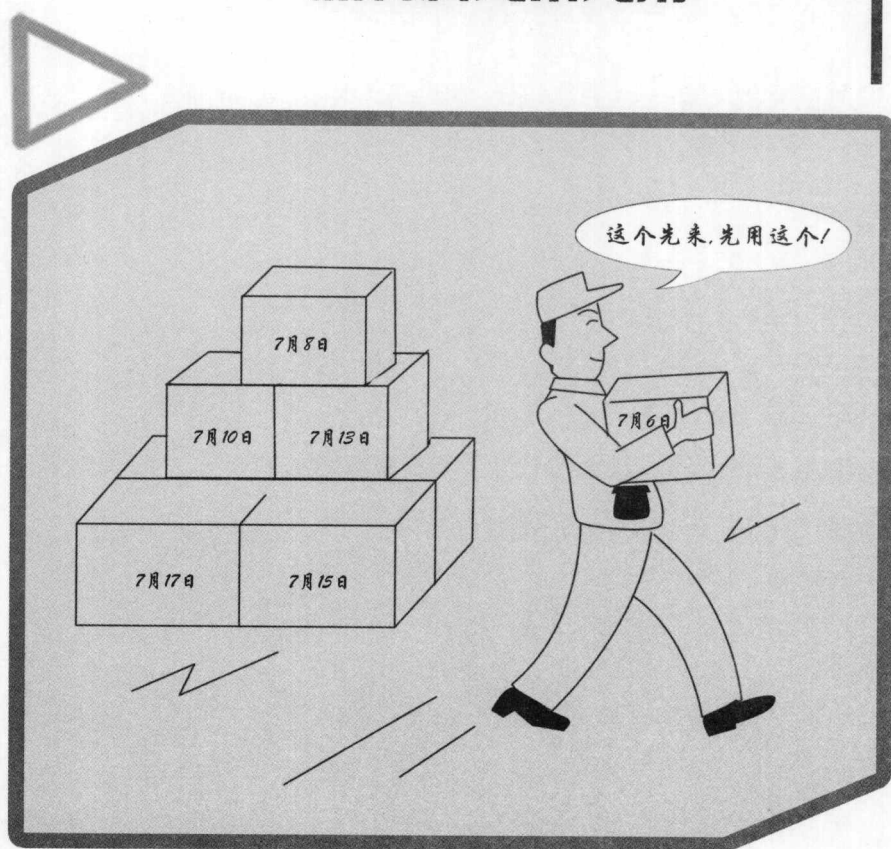
就代表那是最需要优先训练或发展的能力。请于下列中填上每一项能力的相关格数。

- _____ 1. 对于原材料使用的管理能力
- _____ 2. 对于试生产的管理能力
- _____ 3. 防止员工犯错的能力
- _____ 4. 以客户为导向的工作管理能力
- _____ 5. 对 AQL 检查法的掌握程度
- _____ 6. 对现场设备操作的管理能力
- _____ 7. 对于生产现场的样品管理能力
- _____ 8. 学员的工作指导能力
- _____ 9. 员工缺席时保证产品质量的管理能力
- _____ 10. 对于 QC7 手法的运用能力

第1章

追根溯源

—— 原材料先来先用





演绎《为了六十一个阶级弟兄前传》，体会原材料的使用原则

曾经有一篇文章非常有名，题目是《为了六十一个阶级弟兄》，这个故事讲述的是1960年2月的某一天，位于山西省的平陆县有六十一名修路民工突然集体食物中毒。由于情况危急，急需一种叫做“二基丙醇”的特效药，县里和周围县市以及省里都无法解决。为了挽救生命，及时找药，一个老艄工打破了黄河不夜渡的历史，冒险渡河，但仍无药可用。消息传到北京，从卫生部、特种药品商店到民航局、人民空军，全都紧急动员起来。最后，由人民空军将药品投到该县，使这六十一名阶级兄弟得救，在一连串的找药、买药、送药的过程中，无论是老摆渡，还是运药箱的汽车司机，处处都体现着最纯朴的对人的生命的帮助与关爱。这是一个真实的故事，也是一场牵动了各个方面力量的战争，从天上到地上再到水里，各方面的关系各方面的人力都被调用起来为挽救生命而争分夺秒，正是由于对人的生命的重视，高贵的人道主义精神在这里得以体现。同时也由于这篇文章灵活地利用了时空转换的方式再现了当时的激动人心的抢救场面，以至于它后来多次被排成话剧，拍成电影，并且连续40年被选进高中语文教材。

很多人都记住了这个为了抢救生命不惜一切代价的场面，却没有想到其实导致这样一个牵涉面极广的事情背后的真正原因竟然会是几个炊事人员的工作疏忽。这次事故的最初起因是因为当天给他们做馒头的炊事人员不慎在和面时掺杂了过期的面粉。由于当时工地宿舍条件艰苦、鼠害严重，为避免鼠害，一名老炊事员取用了部分已经过期的面粉中掺了一包灭鼠药粉放在另外一个面粉袋内敞开着以吸引老鼠，结果晚上做馒头的小炊事员却不清楚，和面时正好发现面粉不够了，于是不管三七二十一，将完全没有封装的过期面粉直接掺入其中，导致发生了后来闻名全国的六十一名民工中毒事件。

我们先来做一个角色扮演的活动，我们就叫它《为了六十一个阶级弟兄

前传》

角色扮演要求:

1. 场景: 炊事班厨房
2. 角色: 老炊事员、小炊事员、炊事班长
3. 角色必须有的话语:
 - A. 老炊事员: 这些天老鼠太猖狂了, 看我不好好收拾你们。
 - B. 小炊事员: 今天终于由我了, 明天大家就可以吃到我做的早餐了。
 - C. 炊事班长: 啊呀——
4. 每个小组根据自己的理解对这个角色进行加工、表演 (5 分钟), 选取演得最好的两组上来表演 (2 分钟)。
5. 请各位组员就此活动谈谈你认为在原材料使用方面应该注意哪些内容。



原材料先来先用不能错

对原材料的严格要求是实现高质量产品生产的第一步。因此在生产中, 我们对于原材料的使用必须遵循先来先用、保持材料状态良好、使用数量准确的原则。而其中最为重要的即是要注意原材料的先来先用。

先来先用的原则: 指的是要按照生产材料的出厂的先后顺序来使用。

为什么原材料要实行先来先用的原则:

1. 受材料保质期的影响

领回来的材料, 验收合格后就得进入生产现场投入使用, 不应该让其任意受风吹日晒雨淋, 否则的话, 哪怕就是一堆钢铁, 它也照样会生锈。因为